

# 戦後日本の自動車産業と臨時工

— 1950 - 60年代のトヨタ自工を中心に

伊達 浩憲

---

はじめに — 問題の所在

- 1 トヨタ生産方式の生成と職人的熟練の解体
- 2 臨時工に依存した量産体制の確立
- 3 自動車産業における臨時工の比率と配置
- 4 若年労働力不足と臨時工制度の変容

まとめ

はじめに — 問題の所在

1990年代中頃以降、電機産業や自動車産業をはじめとする日本の製造業では、構内請負工が増加し、「ブルーカラーの非典型雇用化」なる事態が生じている。中馬宏之〔2003〕によれば、製造業において、単調作業だけを担当する作業者と、問題発見・解決を担当する作業者とに分離する二極分化する傾向が現れつつある。このような傾向は、労働者派遣法の規制緩和による「物の製造」分野への派遣解禁とともに、今後いっそう進行していくと予想される。

非典型雇用への依存は、今に始まったことではない。戦後日本の自動車産業は、1950年-60年代において、臨時工を不可欠の労働力としていた。当時、臨時工の動向が日本の労働市場に与える影響はきわめて大きかった。トヨタ自動車工業（以下「トヨタ自工」と略）を例にとると、1950年の労働争議・人員整理後、本工の採用抑制方針のもとで、生産拡大を実現するための方策として、技術革新と同時に「多工程持ち」などのトヨタ生産方式の萌芽的な試みが開始され、従来の万能工型の熟練は次第に解体されていった。そして、それを前提として、本工の採用を増やさず臨時工に依存して乗用車量産体制の確立がなされたのである。

トヨタ生産方式は、基幹工と臨時工とを車の両輪としてトータルに把握される必要があるのではなかろうか。すなわち、一方における生産職場の中核を担う少数の基幹工、他方における、グレードの低い職務を担う多数の臨時工の存在<sup>(1)</sup>。前者は、養成工出身者（あるいはトヨタ工業高等学園出身者）を中心に。将来の現場職制（班長や工長、組長）候補者として、グレードの低い職務から次第にグレードの高い職務を経験し、改善活動の中核的存在となっていく。後者は、景気変動のバッファとして、あるいは低廉な労働力として、前者の長期安定的雇用に寄与していた<sup>(2)</sup>。

後に示すように、1960年代初め以降、本工登用率の上昇によって臨時工制度は変容をとげたが、

その後も、少なくとも70年代中頃までは、期間工や中途採用者などの非典型雇用は、重要な労働力であり続けた。非典型雇用は、トヨタ生産方式にとって不可欠の労働力の一つとして理解することができるのではなからうか。

本稿では、これまでの先行研究に依拠しつつ、1950年代のトヨタ生産方式の生成期にまで遡って、トヨタ自工における臨時工の役割とその変容について明らかにする。

まず、1では、臨時工活用の前提条件をなすトヨタ生産方式の生成と職人的熟練の解体について検討する。2では、トヨタ自工における乗用車量産体制の確立が臨時工に依存してなされたことを指摘する。3では、自動車産業全体のデータを用いて、工程別の臨時工比率や配置の推移について検討する。4では、1960年代以降の若年労働力不足と臨時工制度の変容について検討する。

## 1 トヨタ生産方式の生成と職人的熟練の解体

トヨタ生産方式は、第二次大戦後、機械工場における大野耐一氏らの試行錯誤的な実験の中から徐々に生まれ、大野氏の管理権限の拡大とともに社内で次第に大きな潮流となっていった。第二次大戦直後の機械工場は、工長（職人）が支配しており、課長や部長は生産現場をコントロールできていなかった。機械工は、旋盤工、フライス工、ボーリング工…というように職務が細分化され、機械は機種別に集められて配置されていた。大野氏は、1946年にトランスミッション・足回り工程の課長に就任すると、機械のレイアウトを機種別から工程順に変更し、ロット生産を流れ生産化することに着手していった。また、それにより、工程間の仕掛品在庫を削減した。同時に、標準作業化に着手した。作業は単純化され、機械工は、「機械操作工」となり、工程の流れにそって多種の機械をうけもつ「多工程持ち」に変わった。職人的熟練は「ムダな作業」ととらえられ、その徹底的な排除という観点から「多工程持ち」が実行された。以上のプロセスは、職人的熟練を解体する過程であった<sup>(3)</sup>。

さらに、大野氏は、1949年に機械工場長に就任すると、機械工場の一部で、工具の集中研磨、集中管理方式を導入する。この方式は、大野氏の管理権限の拡大を背景に、51年末には機械工場全体で実施されるようになった。

ドッジライン後の1948-49年の深刻な不況により、トヨタ自工は経営危機におちいる。49年12月に労働組合との間で「危機克服の手段としての人員整理は絶対に行わない」旨の覚書を結んだに

(1) 小池の研究（小池 [1977], 小池 [1991]）は、基幹工の側から、米国の生産労働者との比較を念頭において、日本の生産労働者の「知的熟練」を明らかにしたものであり、これにたいして、日本の自動車産業の労働過程を参与観察により丹念に調査した大野 [1998], 伊原 [2003] は、期間工の側からの研究として位置づけられる。野村 [1993a] は、「知的熟練」論が専門工の役割や下請企業、女子労働の存在を無視していると批判した。トヨタ自工の基幹工と臨時工の双方について、労働力需給を視野に入れて総体的分析を行った先駆的業績には、山本 [1967], 小山 [1985], 野原・藤田 [1988] がある。野原・藤田編 [1988] は「中核的労働者群と流動的労働者群の二極化傾向」（p.510）と特徴づけている。

(2) 隅谷・犬飼 [1963] p.87, 佐口 [1990] p.218。

(3) 下川・藤本編著 [2001] p.11, p.13。

もかわらず、人員削減の提案を余儀なくされる。これに対して、50年4月から6月にかけて2ヶ月間、労働組合がストライキを実施するが、最終的には2146名に及ぶ人員整理が行われた。解雇された者の中には、職場の組合活動家の多くが含まれていた<sup>(4)</sup>。この争議時に「大野ラインをたたきつぶせ」<sup>(5)</sup>という闘争スローガンを掲げていた活動家も排除されたと推測される。

争議後、大野氏は、「流れ生産化」「多工程持ち」「標準作業化」の方針を徹底化させるため、末端職制の仕組みも整備していった。1950年7月に職制変更を実施し、人員整理による組長クラスの人材不足を背景に、5名の学卒の技術員が「永年の慣習を破って」<sup>(6)</sup>機械工場の各工程の組長となる<sup>(7)</sup>。学卒の技術員たちは、大野氏の試みを継承し、機械のレイアウトを機種別から工程順（流れ生産）に変更し、「多工程持ち」などの取り組みを機械工場全体で本格化する。当時の技術員の一人への聞き取り調査によれば、機械や労働力の配置をめぐって職場で熟練工との間に激しい摩擦が生じ、「多工程持ちや標準作業化をやるのにだいたい5年ばかり、昭和30年までくらいには工程順に機械が置かれるようになった」という<sup>(8)</sup>。また、1950年の職制変更により、機械工場においては、独自に、組長の下に班長という職制が置かれ、養成工出身者（一期生）が班長に就任している<sup>(9)</sup>。

1950年6月に朝鮮戦争が勃発すると、トヨタ自工は、米軍（APA）から軍用トラックを大量に受注し、この特需ブームにより経営危機から脱出する。この時、トヨタ自工は、経営危機や労働争議の教訓から、売れるものだけ造るという「限量生産」の方針、人員増加をしないで配置転換や残業で対応する方針をとり、本工を増やさず「流れ生産化」、「標準作業化」、「多工程持ち」などにより生産拡大と生産性向上とをはかろうとした。トヨタ生産方式は、このような制約条件下で、大野氏とその部下たちの試行錯誤の中から生み出されていったととらえられよう<sup>(10)</sup>。

## 2 臨時工に依存した量産体制の確立

トヨタ自工は、労働争議後の1950年以降、作業員は、基幹工候補者としての養成工以外は採用しない方針をとってきた<sup>(11)</sup>。表1にみられるように、中卒男子採用者（養成工）は、55年が16名、57

---

(4) 野原・藤田編 [1988] p.89。

(5) トヨタ自動車工業株式会社 [1958] p.282。

(6) 日本人文科学会 [1963] p.49。

(7) 佐武 [1998] p.42。

(8) 第一機械加工工場のクランクシャフト加工工程の組長であった鈴木喜久男氏への聞き取り調査による（1996年3月31日実施）。この調査は、佐武弘章氏を中心に実施され、筆者も参加した。聞き取り調査の全体については、佐武 [1998] を参照。

(9) 読売新聞社 [2003] p.118。

(10) 大野氏へのインタビュー記録（下川・藤本編著 [2001]）によれば、「職人芸に頼らずに、養成工（いわばシロウト）がやっても出来るシステムを組むこと（標準作業化）」（p.8）は、大野氏の豊田紡織時代の教訓の1つであるという。

(11) トヨタ自動車工業株式会社 [1958] p.495。トヨタ自工の元・人事担当取締役は、労働争議の收拾時に養成工が果たした役割が大きかったことを指摘している（田中 [1982] (1), p.41）。野村 [1993b] は、技能員養成所（後にトヨタ工業高等学園）をトヨタ生産方式の柱の一つとして位置づけている（pp.134-149）。

年が54名、59年が82名と非常に少なかった。元町工場の操業開始直後の60年ですら152名にとどまった。

このような本工の採用抑制方針のもとで、生産拡大は、臨時工の増大によって実現された<sup>(12)</sup>。トヨタ自工は、1956年に臨時工採用制度を設ける。応募資格は15歳以上35歳以下の男子（遠隔地居住者は18歳以上30歳以下の独身者）、雇用契約期間は2ヶ月とされ、業務の都合により契約を更新することができた。臨時工の採用者数は、59年1,465名、60年3,652名、61年3,366名にものぼった。これら臨時工の多くは、中京地区の中小企業や農村から供給された25歳未満の若年男子労働力であった<sup>(13)</sup>。

表1 トヨタ自工の生産・在籍労働者数・採用者数の推移

	生産指数	労働者数				採用者数	
		本工	臨時工	計	調査年月	中卒(男子)	臨時工
1955	100	3,787	233	4,020	1955.1	16	0
56	210	3,783	234	4,017	56.11	17	200
57	350	3,798	770	4,568	57.9	54	362
58	346	3,709	838	4,547	58.9	47	198
59	443	3,637	1,721	5,358	59.9	82	1,465
60	678	3,936	4,225	8,161	60.11	152	3,752
61	926	4,762	5,099	9,861	61.11	230 <sup>(1)</sup>	3,366 <sup>(1)</sup>

(注1) 1961年の採用者数は2月1日時点のもの。

(出所) 隅谷・犬飼 [1963] p.85, 田中 [1982] (2) p.65より作成。

表1にみられるとおり、1955年から60年までの6年間に生産台数は約7倍に増大しているが、これにたいして、本工の在籍者数はほとんど増加していない。臨時工の在籍者数は、60年に4,225名、61年には5,099名に及んでいる。量産体制確立にともなう労働力需要の増大は、臨時工の増大によってまかなわれてきたのである。

表2 トヨタ自工の部門別労働者構成（1959年9月時点）

	事務・技術・特務員	作業員	臨時工・嘱託	計	臨時工比率 (%) <sup>(1)</sup>
管理・事務	528	67	51	646	43.2
技術・間接	670	1,201	398	2,269	24.9
鍛造工場	29	216	89	334	29.2
鋳物工場	41	562	250	853	30.8
機械工場	31	661	309	1,001	31.9
車体工場	24	378	153	555	28.8
総組立工場	17	178	119	314	40.1
第3製造部 <sup>(2)</sup>	25	341	331	697	49.3
その他	216	20	26	262	56.5
計	1,581	3,624	1,726	6,931	32.3

(注1) 臨時工比率=臨時工・嘱託÷(作業員+臨時工・嘱託)

(注2) 第3製造部とは、元町工場のこと。

(出所) 日本文科学会 [1963] p.35より作成。小山 [1985] p.437も参照。

(12) 菅山 [2000] によれば、1950年から60年前後の大企業（製造業）では、生産労働者の採用は、中途採用の臨時工が中心であった（p.244）。

(13) 隅谷・犬飼 [1963] p.36。

1959年には元町工場が稼働を開始するが、トヨタ自工が日本初の乗用車専用生産工場の操業を、本工を増大させることなく臨時工に依存することによって実現したことは注目に値する。表2は、元町工場稼働直後の1959年9月時点の労働力配置をみたものであるが、本社工場（「総組立工場」、旧拳母工場）に配置された労働者の40.1%、新鋭元町工場（「第3製造部」）では49.3%、約半数が臨時工であった。これら臨時工は生産ラインの下位の職務を担った。臨時工は、「景気変動による労働力増減の調節者」ではなく、「自動車産業の労働力構成の本質的な一構成要素」となったのである<sup>14)</sup>。

労働力需要が本工ではなく臨時工によって充足されるための前提条件は、一つは、前章でみたような作業標準化であり、もう一つは、技術革新による単純労働分野の拡大である。ここでは後者について検討する。

トヨタ自工は、1951年から55年にかけて、「生産設備近代化5ヵ年計画」を実施する。同計画は、本工を増加せずに、老朽設備の更新やコンベアの導入により、生産能力を月産3000台に引き上げることを目標としていた。さらに、57年から58年には、月産1万台体制の構築を目指して自動化設備が増強された。これらの技術革新により作業の単純化がいっそう進んだ。たとえば、鋳造工程では、シリンダーブロックの連続鋳造設備やサンドスリンガー（大物鋳物製作用の造型機）の導入（54年－55年）によって自動化が進行した。鍛造工程では、フォーミングマシンと鍛造プレス機の導入により、ハンマー中心の自由鍛造方式から鍛造プレス中心の型鍛造方式へ転換する（56年－57年）。それによって、従来、「棒心」と呼ばれていたハンマー手のような職人的熟練は必要とされなくなった。機械加工工程では、リミットスイッチを用いた機械の自動停止装置の導入（51年）をはじめ、シリンダーブロック加工用トランスファーマシン（56年）や、ステアリング・ギアボックス加工用トランスファーマシン（58年）が導入された。これらの自動化設備の導入とともに、臨時工の活用も大幅に増えた<sup>15)</sup>。日本文科学会 [1963] は、以下のように指摘している。「作業の単純化の結果は新規採用の臨時工も、当該作業（機械加工－筆者）に関する限り、3日あれば充分5－6年経験者と同じ程度の実績を挙げることができるといわれ、それだけに社内における配置転換も容易に行われやすい。」<sup>16)</sup>

鉄鋼産業では、新日鉄が早くも1957年には新規高卒者の定期採用に踏み切ったのにたいして、トヨタ自工は、本工の増員に慎重な態度をとり、新規高卒者ではなく臨時工を増大する採用政策をとった。この理由について、トヨタ自工の元・人事担当取締役は、以下のように述べている。「（鉄鋼産業に比べると－筆者）自動車産業は、あの当時は、鋳造部門など一部の部門においてはかなり高度な技能が必要であったが、しかし全体としてみると単純・組立てという性格が強かったことは否定できない。こうした労働力の質の違いが、従業員の採用政策の面にも当然あらわれてきたといえよう。」<sup>17)</sup> 自動車産業は、鉄鋼産業に比べて下位の職務の数が多いという特徴をもち、このことがまた、大量の臨時工の存在をもたらせていたのである。

---

(14) 隅谷・犬飼 [1963] p.87。

(15) トヨタ自動車工業株式会社 [1967] pp.360－368, pp.480－491, 日本文科学会 [1963] pp.36－52。

(16) 日本文科学会 [1963] p.91。

### 3 自動車産業における臨時工の比率と配置

次に、生産労働者に占める臨時工の比率や、臨時工の部門別配置について検討しよう。トヨタ自工における雇用形態別・部門別の労働力配置の推移を示す資料は利用可能ではないので、本章では、労働省『労働生産性統計調査報告』を用いて完成車メーカー全体の動向について考察する<sup>18)</sup>。

表3 工程別の臨時工比率の推移

	1958	59	60	61	62	63	64	65
合計	9.2	16.4	32.6	43.1	42.1	31.2	28.6	16.9
直接計	7.0	17.6	34.2	46.2	44.6	34.5	30.8	18.4
鋳造	13.0	26.4	39.2	45.1	41.1	30.5	24.8	15.8
鍛造	7.6	19.5	38.4	43.2	34.6	25.4	20.1	10.4
プレス・板金	6.6	22.2	42.1	53.0	52.6	37.5	30.5	19.9
機械加工	4.1	13.0	29.9	38.7	36.2	29.1	30.0	12.1
熱処理	6.1	15.9	32.5	34.3	34.0	25.7	21.7	12.3
塗装	12.7	21.6	37.4	44.9	57.1	43.9	37.4	24.0
組立	7.7	17.3	33.2	54.9	48.9	38.3	33.1	20.9
調整	5.2	16.9	35.1	60.1	41.0	30.2	23.0	14.0
間接計	13.1	14.4	29.1	36.7	36.3	23.4	22.3	13.7
輸送	19.7	19.9	45.0	56.0	44.3	32.2	33.3	19.3
倉庫	20.4	15.3	36.2	48.6	40.8	25.3	27.2	14.9
治工具	13.8	15.7	28.5	27.6	37.6	20.6	26.5	11.0
修理工作	8.1	5.7	18.8	31.3	30.3	16.3	17.3	11.4
動力	14.3	18.0	28.4	35.6	37.2	20.8	23.2	11.9
検査	9.0	14.3	24.4	34.5	32.8	24.8	22.8	12.8
その他	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	35.0	24.6	12.2	19.3
本工登用比率	n.a.	n.a.	9.0	n.a.	20.9	38.8	49.7	50.9

(出所) 労働省『労働生産性統計調査報告』各年版より作成。

表3は、生産労働者に占める臨時工の比率（臨時工÷〔臨時工+本工〕）をみたものである。まず、直接・間接部門双方を合わせた全体をみると、臨時工比率は、1958年には9.2%と低いが、その後60年に急激に上昇し、62年には42.1%になる。日産の追浜工場やいすゞ藤沢工場の稼働開始が1962年であるので、トヨタ自工だけではなく他の完成車メーカーも臨時工に依存して量産体制の確立をはかったことがわかる。

1963年からは臨時工比率は低下するが、その理由は、60年には9%にすぎなかった臨時工の本工登用率が、63年には38.8%、65年には50.9%にまで上昇するからである。これについては次章で検討する。

(17) 田中 [1982] p.66。また、トヨタ自工の教育訓練担当者も、労働の単純化と訓練期間の短縮について以下のよ  
うに述べている。「現在の技術革新は、量産および品質の保証を、機械それ自身にゆだねている。従って、一般  
の作業員には、いわゆる操作工として材料をとりつけ、ボタンを押し、定められた作業基準に従って監視する  
以外に特別な『腕』と呼ばれるような技能は不要になってきた。すなわち最前線の作業員に要求されるものは、  
経験よりはむしろ性格的な要素、例えば、くり返し作業にあきない性格とか、定められた事項を忠実にチェッ  
クするというような集中力である。操作工の分野では、職務に差し支えない程度の一定水準に達するまでの訓  
練期間は、従来に比べて大幅に短縮されたといえよう。」（『職業訓練』1961年10月号）

(18) 武田 [1995] も同様の方法で1950年代後半の完成車メーカーの合理化を分析している。

臨時工比率を工程別にみると、直接部門では、当初は、鋳造やプレス・板金工程の割合が高くなっているが、完成車メーカー各社が乗用車の量産体制を確立する62年ころには、塗装工程や組立工程での割合がとくに高くなっている。ピーク時の値をみると、組立工程が54.9%（61年）、塗装工程が57.1%（62年）であり、生産労働者の約半数が臨時工で占められている。

表4 本工・臨時工の工程別配置

【本工】		(%)							
	1958	59	60	61	62	63	64	65	
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
直接計	64.4	61.6	67.4	64.3	67.0	66.9	71.2	66.9	
鋳造	7.8	7.6	7.4	8.8	7.9	7.6	5.4	6.3	
鍛造	2.3	2.3	2.2	2.6	1.9	1.9	1.4	1.3	
プレス・板金	5.3	5.3	6.5	5.7	8.4	11.4	12.8	10.4	
機械加工	24.5	23.3	24.6	26.1	21.5	18.3	16.9	16.5	
熱処理	4.0	3.9	3.2	3.6	2.7	2.3	2.0	2.1	
塗装	2.6	2.1	2.9	1.5	4.2	5.4	6.9	6.8	
組立	14.9	14.6	18.1	13.9	18.3	17.2	22.1	20.7	
調整	3.1	2.6	2.6	2.0	2.1	2.8	3.6	2.7	
間接計	35.6	38.4	32.6	35.7	33.0	33.1	28.8	33.1	
輸送	2.4	4.4	2.9	3.1	2.7	3.5	2.5	3.4	
倉庫	5.6	5.5	4.6	3.5	3.9	3.8	2.7	3.2	
治工具	8.4	9.9	8.0	11.1	8.7	8.0	5.6	9.0	
修理工作	7.1	6.8	5.8	5.6	4.9	4.6	4.3	5.0	
動力	2.8	3.1	2.7	2.9	2.5	2.6	1.7	2.2	
検査	9.3	8.7	8.7	9.5	8.1	7.9	6.0	7.0	
その他	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2.1	2.8	6.1	3.3	

【臨時工】		(%)							
	1958	59	60	61	62	63	64	65	
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
直接計	47.3	67.1	72.4	72.8	74.1	77.7	79.3	74.2	
鋳造	11.5	13.8	9.9	9.5	7.6	7.4	4.5	5.8	
鍛造	1.9	2.8	2.8	2.6	1.4	1.4	0.9	0.8	
プレス・板金	3.6	7.8	9.8	8.5	12.8	15.0	14.1	12.7	
機械加工	10.2	17.8	21.7	21.7	16.8	16.6	18.1	11.2	
熱処理	2.5	3.8	3.2	2.5	1.9	1.7	1.4	1.5	
塗装	3.6	2.9	3.5	1.7	7.6	9.3	10.3	10.6	
組立	12.2	15.5	18.6	22.3	24.1	23.6	27.4	26.9	
調整	1.7	2.7	2.9	4.1	2.0	2.6	2.7	2.2	
間接計	52.7	32.9	27.6	27.2	25.9	22.3	20.7	25.8	
輸送	5.7	5.5	4.9	5.2	3.0	3.6	3.1	4.0	
倉庫	14.1	5.0	5.4	4.4	3.7	2.8	2.5	2.7	
治工具	13.1	9.4	6.6	5.6	7.2	4.6	5.1	5.5	
修理工作	6.2	2.1	2.8	3.3	3.0	2.0	2.2	3.2	
動力	4.5	3.4	2.2	2.1	2.0	1.5	1.3	1.5	
検査	9.0	7.4	5.8	6.6	5.4	5.7	4.5	5.1	
その他	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1.6	2.0	2.1	3.9	

(出所) 労働省「労働生産性統計調査報告」各年版より作成。

表4は生産労働者の工程別配置を示したものである。まず、本工の配置をみると、6割から7割の生産労働者が直接部門に配置され、内訳をみると、機械加工と組立工程が多い。1962年以降、機械加工工程の割合が低下しているのに対して、組立工程のそれは上昇する傾向にある。また、素形

材部門では、鋳・鍛造工程の割合は低下傾向にあるが、プレス・板金工程は62年以降次第に上昇している。間接部門では、倉庫の割合が次第に低下している。

次に、臨時工の配置をみると、まず目につくのは、1958年時点では52.7%もの臨時工が倉庫や治工具などの間接部門に配置されていたが、次第に直接部門に配置されるようになったことである。直接部門の内訳をみると、組立工程の割合がほぼ一貫して上昇している。機械加工工程の割合は、61年までは上昇しているが、62年以降やや低下している。鋳・鍛造工程の割合は低下傾向にある。プレス・板金や塗装工程は62年以降上昇している。間接部門では、倉庫の割合の低下がきわだっている。

以上のような本工や臨時工の配置の変化をまとめると、鋳造工程における造型・搬送の自動化、鍛造工程におけるハンマーから型打ち（プレス）への移行、機械加工工程におけるトランスファーマシンの導入、倉庫部門における「スーパーマーケット方式」の導入などを反映して、本工の配置人員が減少し、そして「本工の配置転換のあとを補充するために臨時工が多数雇用されるに至った」と解釈することができよう<sup>(19)</sup>。

表5は、完成車メーカー4社の年齢階層別・雇用形態別労働力構成をみたものである。自動化設備を導入した新設部門の年齢階層別労働力構成を工場全体のそれと対比すると、新設部門では工場全体に比べて30歳未満の割合が多く、著しく若年化している。また、雇用形態別にみると、新規採用者のうち新設部門に配置された者の割合は、工場全体を100%とすると、新設部門に配置された本工が50%、臨時工は72.6%であり、臨時工は、自動化の進んだ新設部門に多く配置されたことがわかる。また、総配置人員中に占める臨時工の割合も、工場全体では34.6%であるが、新設部門では62.7%とかなり高くなっている<sup>(20)</sup>。

表5 年齢階層別・雇用形態別の労働力構成<sup>(1)</sup>

	区 分	工場全体	新設部門
年齢階層	20歳未満	18.8%	31.9%
	20歳～30歳	27.3%	43.2%
	30歳以上	53.9%	24.9%
雇用形態	本工	100.0%	50.0% <sup>(2)</sup>
	臨時工	100.0%	72.6% <sup>(2)</sup>

(注1) 1959年8月の4工場実地調査による。

(注2) 1959年に新規採用された本工及び臨時工のうち新設部門に配置された人員の占める割合。

(出所) 労働省『労働生産性統計調査報告』1959年、pp.111 - 112より作成。

#### 4 若年労働力不足と臨時工制度の変容

1960年代半ば以降、若年労働力不足が深刻化すると、臨時工の本工への登用率が上昇し、臨時工制度は変容を余儀なくされる。再びトヨタ自工を例にとろう。

トヨタ自工は、1959年から臨時工の本工登用制度を始める。これは、臨時工のうち勤続1年以上で成績優秀な者を選考のうえ本工に登用する制度である。本工登用者は、工長が行う勤務評定と学科試験によって決定された。しかし、当初、本工登用率（臨時工全体に占める本工登用者の割合）は低く、59年に4.7%、60年も4.6%にすぎなかった<sup>(21)</sup>。また、離職率は高く、1960年頃のトヨタ自工の臨時工離職率は、輸送用機器産業の約2倍という高さであった<sup>(22)</sup>。

(19) 労働省『労働生産性統計調査報告』1962年、p.137。

(20) 労働省『労働生産性統計調査報告』1959年、p.111。

(21) 山本 [1967] p.228。



1960年には、勤続3年以上の臨時工を選考の上「準社員」に登用する制度がつくられた。この準社員は、身分としては臨時工の一部であるが、雇用期間の定めがなく、6ヶ月ごとに雇用契約が自動的に更新された。実際は、長期勤続（勤続3年以上）の臨時工は、形式的な試験で全員が準社員に登用されたという<sup>22)</sup>。

1960年には、3年以内に生産能力を倍増して月産3万台の量産体制を整備するために「3万台計画」が策定される。これにもとづいて、62年には、元町工場の2つの組立ラインで連続2交代制が導入される。翌63年には、元町第2組立工場のラインにも導入された。そのため、大量の労働力を確保することが大きな課題となった。

1960年代の高度成長による若年労働力不足は、臨時工という不安定雇用の形態を、若年労働者にとって魅力のないものにする。それゆえ、トヨタ自工といえども臨時工の確保が難しくなり、本工登用率を次第に上昇させていく。65年には、臨時工の名称が「見習工」に改められ、本工への登用期間も、1年で準社員、2年で本工に短縮された。また、67年には、本工登用までの期間が1年に短縮され、それにともない1年で準社員に登用する制度も廃止された。臨時工制度は、1950年代においては、景気変動のバッファや低賃金労働力利用の手段として位置づけられていたが、1960年代に入ると、若年労働力不足の影響で、次第に景気変動のバッファ機能を低下させ、事実上の中途採用制度に変容する<sup>24)</sup>。

他方で、従来の臨時工の役割を果たす存在として、周辺農村からの季節労働力を利用した「期間工」の採用が64年から開始される。

以上のように、臨時工制度は、高度成長期の若年労働力不足のもとで、事実上の中途採用制度に変容した。では、臨時工制度は解体したといえるのであろうか。トヨタ自工の臨時工依存体質は、一時的な現象だったのであろうか。

表6は、トヨタ自工の技能員の採用状況をみたものである。まず、期間工の採用者数をみると、1965年から74年までの10年間に21,224名に及んでおり、大量採用が行われている。

次に、新規高卒者の採用状況をみよう。地域労働市場における若年労働力不足に対応するために、トヨタ自工は、新規高卒者の採用を62年から全国的規模で開始する。養成工出身の少数の基幹工だけではなく、新規高卒者もトヨタ生産方式の中心的担い手として位置づけられていく。

しかしながら、1965年から74年までの新規高卒者の採用者数は17,528名であり、期間工の採用者数を下回っている。新規高卒者の採用比率（新規高卒者÷技能員採用者総数）をみても、同期間の平均は23.4%であり、低く推移している。新規高卒者にトヨタ工業学園入学者を加えて比率をとってみても、同期間の平均は34.5%であり、高いとはいえない<sup>25)</sup>。臨時的雇用に依存する体質は、少なくとも74年不況の時期までは存続していたと考えられる。

また、新規高卒者の不足を補うものとして、61年から自衛隊除隊者の採用が始まる。自衛隊除隊

---

22) 隅谷・犬飼 [1963] p.39。

23) 山本 [1967] p.228。

24) 野原・藤田編 [1988] p.93。

25) 田中 [1982] p.66。

表6 トヨタ自工における技能員の採用者数と形態

	合計 (a)	短大	高卒 (b)	職調	各種	自衛隊	準社員	期間工	b÷a (%)	学 園	生産台数
1962	2,551	0	334	0	0	343	1,874		13.1	284	230,350
63	5,680	0	809	0	2	425	4,223	221	14.2	184	318,495
64	8,280	0	1,677	0	3	624	3,855	2,121	20.3	385	425,764
65	4,920	0	2,122	0	6	533	1,842	417	43.1	333	477,643
66	5,566	0	996	0	11	317	3,492	750	17.9	211	587,539
67	8,424	0	2,598	0	15	344	3,731	1,736	30.8	234	832,130
68	9,407	1	2,320	146	12	269	4,336	2,470	24.7	442	1,097,405
69	9,612	72	2,709	157	9	239	3,823	2,685	28.2	541	1,471,211
70	9,674	133	1,268	140	19	279	3,629	4,250	13.1	826	1,609,190
71	7,141	69	808	103	55	288	2,851	866	11.3	971	1,955,033
72	3,091	39	975	117	12	155	671	1,106	31.5	935	2,087,133
73	5,697	30	1,015	105	7	254	1,919	2,346	17.8	887	2,308,098
74	5,697	6	1,040	48	10	154	1,823	2,477	18.3	958	2,114,980
75	1,131	0	887	0	3	29	139	19	78.4	702	2,336,053
76	1,075	0	862	0	1	17	16	179	80.2	473	2,487,581
77	1,370	0	1,134	0	0	47	113	76	82.8	396	2,720,758
78	919	0	878	0	0	5	34	2	95.5	317	2,929,157
79	1,804	0	747	0	0	5	491	561	41.4	182	2,996,225
80	3,690	0	1,310	10	61	133	929	972	35.5	260	3,293,344

(注)「学園」とは、トヨタ工業学園入学者を示す。

(出所) 田中 [1982] (2) p.67, トヨタ自動車工業株式会社 [1987] より作成。

者は、臨時工に比べ優遇されており、採用時から本工として処遇され、また自衛隊での勤続年数も加算されるため昇進も早かった<sup>26)</sup>。

さらに、表6で注目に値するのは、準社員つまり中途採用者の多さである。1965年から74年までに31,972名もの大量採用が行われており、新規高卒者の採用者数を大幅に上回っている。

技能員全体の採用者数の推移をみると、74年までは、技能員は毎年のように大量採用が行われており、ピーク時の1968年から70年には、期間工を除くと、毎年7,000名弱の新規採用が行われている<sup>27)</sup>。1965年から74年までの10年間には、じつに7万名近くの技能員が採用されている。要員管理の側面からみると、このように大量に採用された技能員の残存率が問題となるが、雇用促進事業団職業研究所 [1976] のケーススタディによれば、1971年に入社した高卒技能員は、3年以内に48.9%が離職したという<sup>28)</sup>。トヨタ自工の技能員の離職率データは利用可能ではないが、離職率はけっして低くないと推測される<sup>29)</sup>。

以上のように、トヨタ自工では、少なくとも1970年代半ば頃までは、期間工や中途採用者に恒常的に依存して生産拡大をはかる状況が存続していた。この意味で、トヨタ生産方式は、低廉なバッファ労働力の存在とそのジャストインタイム供給を不可欠の構成要素としていたといっても過言ではなからう<sup>30)</sup>。

26) 野原・藤田編 [1988] p.92。

27) 1975年以降は、期間工や準社員の採用が一時的に中止され、工場間の応援、関連企業からの派遣が増大する。これについては、野原・藤田編 [1988] pp.95-98を参照。

28) 雇用促進事業団職業研究所 [1976] pp.51-53。田中 [1982] (2)も、トヨタ自工における離職率の高さを問題にしている (pp.69-70)。

29) 雇用促進事業団職業研究所 [1976] p.53。

30) 小山 [1985] は、トヨタ自工における労働力需給の特徴を「労働力の激しい吸引と排出」(p.429)と指摘している。

## まとめ

本稿では、以下のことを述べた。まず第1に、トヨタ自工は、1950年代において、経営危機や労働争議の教訓から、本工を増やさず「流れ生産化」、「標準作業化」、「多工程持ち」などにより生産拡大と生産性向上をはかろうとした。このような制約条件のもとで、大野氏らの試行錯誤の中からトヨタ生産方式が生み出されていった。

第2に、トヨタ自工は、日本初の乗用車専用量産工場の操業を、本工を増大させることなく臨時工に依存することによって実現した。労働省『労働生産性統計調査報告』を用いて完成車メーカー全体の動向をみると、トヨタ自工だけではなく他の完成車メーカーも臨時工に依存して量産体制の確立をはかったことがわかった。このような臨時工依存は、日本の自動車産業におけるフォード・システム導入の特徴の一つとってよいであろう。また、臨時工の多くは、1960年前後には、自動化・単純作業化の進んだ工程や労働集約的な工程に配置されたことが明らかになった。

第3に、臨時工制度は、高度成長期の若年労働力不足のもとで、事実上の中途採用制度に変容したが、トヨタ自工では、少なくとも1970年代半ば頃までは、期間工や中途採用者に恒常的に依存して生産拡大をはかる状況が存続していた。

以上のような非典型雇用（臨時工および期間工）や中途採用者を利用した日本の完成車メーカーにおける雇用調整方式は、米国完成車メーカーと比較した場合、いっそう際立った特徴をなすものであり、金子 [1997] が論じているように、「技術転換や設備投資にともなう労働調整費用（職務区分の再編成や解雇、再訓練などに要する費用－筆者）」<sup>31)</sup>を削減する仕組みの一つであるといえる。戦後の米国完成車メーカーの生産労働者には、試用工を除けば、臨時工にあたるものは存在していなかった。UAWによる強力なJob Control Unionismが存在するためである。米国完成車メーカーの生産労働者においては、先任権によって解雇・再雇用、異動・昇進の順番がきまる雇用調整ルールが存在するが、これも「技術転換や設備投資にともなう労働調整費用」を削減する仕組みの一つといえよう<sup>32)</sup>。

日本の自動車産業において、非典型雇用とならぶもう一つの「技術転換や設備投資にともなう労働調整費用」を削減する仕組みは、階層化されたサプライヤー群の存在である。階層化されたサプライヤー群とそこにおける非典型雇用（女子労働力を含む）をも考慮に入れた場合、日本の完成車メーカーは、膨大な低廉バッファ労働力を周辺部に抱えていることになる。完成車メーカーと階層化されたサプライヤー群双方の非典型雇用のトータルな把握については、今後の課題としたい<sup>33)</sup>。

(だて・ひろのり 龍谷大学経済学部助教授)

---

31) 金子 [1997] p.129。

32) 金子 [1997] p.131。先任権ルールについては、熊沢 [1970]、小池 [1977] を参照。1990年代後半のGMランシング工場における先任権ルールとそれにもとづく労働力配置については、伊達 [2002] を参照。

33) 金子 [1997] p.131。中村・橋元 [1992] は、下請制を労働市場の階層性によって説明しており、示唆に富んでいる。

【参考文献】

- 伊原亮司 [2003] 『トヨタの労働現場』 桜井書店
- 大野 威 [1998] 「A自動車の労働過程」『大原社会問題研究所雑誌』 470号
- 金子 勝 [1997] 『市場と制度の経済学』 東京大学出版会
- 熊沢 誠 [1970] 『寡占体制と労働組合』 新評論
- 小池和男 [1977] 『職場の労働組合と参加』 東洋経済新報社
- 小池和男 [1991] 『仕事の経済学』 東洋経済新報社
- 小山陽一編 [1985] 『巨大企業体制と労働者』 御茶の水書房
- 雇用促進事業団職業研究所 [1976] 『自動車工業の雇用管理に関する研究』
- 佐口和郎 [1990] 「日本の内部労働市場」（吉川 洋・岡崎哲二編『経済理論の歴史的パースペクティブ』 東京大学出版会に所収）
- 佐武弘章 [1998] 『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』 東洋経済新報社
- 下川浩一・藤本隆宏編著 [2001] 『トヨタシステムの原点』 文眞堂
- 菅山真次 [2000] 「中卒者から高卒者へ — 男子学卒労働市場の制度化とその帰結」（荻谷剛彦・菅山真次・石田浩編『学校・職安と労働市場』 東京大学出版会に所収）
- 隅谷三喜男・犬飼一郎 [1963] 『経済成長下の労働市場（I）：豊田労働市場実態調査報告』 日本労働協会調査研究部
- 武田晴人 [1995] 「自動車産業－1950年代後半の合理化を中心に」（武田晴人編『日本産業発展のダイナミズム』 東京大学出版会に所収）
- 伊達浩憲 [2002] 「米国自動車産業における職場編成と先任権ルール：General Motors社A工場の事例」 龍谷大学社会科学研究所『社会科学研究年報』 第32号, pp.68-81
- 田中博秀 [1982] 「日本的雇用を築いた人達 その2 山本恵明氏に聞く（1）（2）（3）」『日本労働協会雑誌』 No.280-283
- 中馬宏之 [2003] 「労働市場における二極化傾向：構内請負工急増の事例から」 財務省財務総合政策研究所『フィナンシャル・レビュー』 Jan. pp.57-74
- トヨタ自動車工業株式会社 [1958] 『トヨタ自動車20年史』
- トヨタ自動車工業株式会社 [1967] 『トヨタ自動車30年史』
- トヨタ自動車工業株式会社 [1978] 『トヨタのあゆみ』
- トヨタ自動車株式会社 [1987] 『トヨタ自動車50年史』
- 中村圭介・橋元秀一 [1992] 『生産分業構造と労働市場の階層性－自動車産業編』 日本労働研究機構
- 日本人文科学会 [1963] 『技術革新の社会的影響』 東京大学出版会
- 野原光・藤田栄史編 [1988] 『自動車産業と労働者』 法律文化社
- 野村正實 [1993a] 『熟練と分業』 御茶の水書房
- 野村正實 [1993b] 『トヨティズム』 ミネルヴァ書房
- 藤本隆宏 [1997] 『生産システムの進化論』 有斐閣
- 山本 潔 [1967] 『日本労働市場の構造』 東京大学出版会
- 読売新聞社特別取材班 [2003] 『豊田市トヨタ町一番地』 新潮社